



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

ATIVIDADES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ENTRE EXTENSIONISTAS E EMPRESAS INCUBADAS: ESTUDO DE CASOS NA INCUBADORA DA UNESC

Adriana Carvalho Pinto Vieira

Universidade do Extremo Sul Catarinense

dricpvieira@gmail.com

Kelly Cristina Ramos de Mello

Universidade do Extremo Sul Catarinense

kellycrmello@gmail.com

Ricardo Pieri

Universidade do Extremo Sul Catarinense

rpi@unesc.net

Guilherme Spiazzi dos Santos

Universidade do Extremo Sul Catarinense

gsdsantos@hotmail.com

Volmar Madeira

Universidade do Extremo Sul Catarinense

madeira@unesc.net

Betina Melo Brehm

Universidade do Extremo Sul Catarinense

betinabrehm@hotmail.com

Resumo: A era do conhecimento trouxe às empresas novas transformações e parâmetros. Estas modificações são analisadas através da Gestão de Conhecimento, o qual cria para empresa a valorização do conhecimento como um recurso estratégico. Neste contexto, o estudo tem por objetivo analisar a influência da teoria da gestão do conhecimento empregada nos trabalhos de empresas incubadas da Itec.in avaliadas por meio da extensão universitária. Pode-se classificar a pesquisa, quanto aos fins como descritiva e aplicada. Estudo de caso e campo quanto aos meios de investigação, com abordagem qualitativa. O universo da pesquisa é constituído por três casos de empresas incubadas, que desenvolvem produtos e/ou serviços tecnologicamente inovadores. Por meio de reuniões foram transmitidos conhecimentos empíricos e formalizados por meio dos extensionistas, aplicando o *Business Model Canvas* (BMC) e o Plano de Negócios. Conclui-se que a influência na Gestão do Conhecimento por meio tácito obtido com informações advindos de experiências na empresa incubada e o explícito advindo do conhecimento teórico dos extensionistas para elaboração das ferramentas administrativas. Portanto, as somas dos conhecimentos construídos complementam um ao outro.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Empresas Incubadas, Modelo Canvas, Plano de Negócios.

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) surgiu como uma forma específica de fazer com que o conhecimento produzido na empresa seja identificado, gerenciado e mantido na organização. Para adquirir conhecimento, a informação é um meio necessário. Ainda, GC

representa um fator essencial de transformação da informação em conhecimento e, este num diferencial competitivo para as organizações, abrindo caminhos para que a empresa estruture competitivamente no mercado. Ela é constituída por dois tipos de saberes, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito pode ser definido como a experiência vivida e o conhecimento explícito por intermédio de fácil codificação. Esses dois tipos de conhecimento são formados por meio de dados que são convertidos em informação e transformados em conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A teoria surge como proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes, valorizando o capital intelectual nas organizações. A GC uma das molas indutoras da produtividade e criatividade dos trabalhadores do conhecimento (TERRA, 2012).

Novos negócios surgem a todo o momento no mundo. E no Brasil segundo o SEBRAE (2012), as empresas não passam do seu terceiro ano de vida. Um dos incentivos criados para as empresas é realizado por meio das universidades que investem em suas incubadoras e trabalham com a gestão do conhecimento para atingir seu objetivo com excelência.

O presente artigo foca o estudo na Incubadora Tecnológica de Ideias e Negócios (Itec.in) do Parque Científico e Tecnológico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) localizada na cidade de Criciúma no Estado de Santa Catarina, e tem como objetivo estimular o surgimento de novos negócios de base tecnológica, fornecendo infraestrutura e apoio administrativo para a gestão efetiva do empreendimento (UNESC, 2014).

O presente artigo tem como objetivo analisar como a teoria da gestão do conhecimento é aplicada nos trabalhos executados com três empresas incubadas por meio da extensão universitária. Inicialmente apresenta-se uma contextualização da influência da gestão do conhecimento entre empresas incubadas, acadêmicos e professores, apresentado ferramentas utilizadas no projeto de extensão para aplicação do conhecimento explícito. Em seguida, aborda-se a metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados, e por fim as considerações.

2. A Gestão do Conhecimento realizada por meio do conhecimento tácito e explícito

O ser humano traz consigo uma bagagem de informações constituída de experiências vividas na prática e também pelo acúmulo de estudo técnico. É o saber acerca de um ou vários assuntos que forma o conhecimento, segundo Morin (2003), este conhecimento funciona a partir da seleção de dados significativos e o abandono de dados não significativos de forma que estas informações podem ser separadas, associadas, categorizada e centralizada. Japiassu (1998) complementa dizendo que o conhecimento metodicamente obtido e de certa forma organizado tem a possibilidade de ser repassado de maneira pedagógica.

Barroso e Gomes (1999) destacam a capacidade de gerenciar, distribuir ou criar conhecimento com eficiência e/ou eficácia como fundamental. E que a gestão do conhecimento é como uma abordagem holística da gerência da inovação. Ao qual envolve a identificação e análise dos ativos intelectuais relacionados à empresa ou projeto. Ao compartilhamento das informações disponíveis e desejáveis, além dos processos a eles relacionados. Geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas e maior conhecimento a respeito do tema.

Para Perilo (2009) a gestão do conhecimento também é a identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Souza (2006) acrescenta que a gestão do conhecimento é muito importante e possui uma existência de aproximadamente duas décadas. Isto devido ao seu processo ser de médio e longo prazo e em muitas organizações não é colocado em prática ou finalizado.

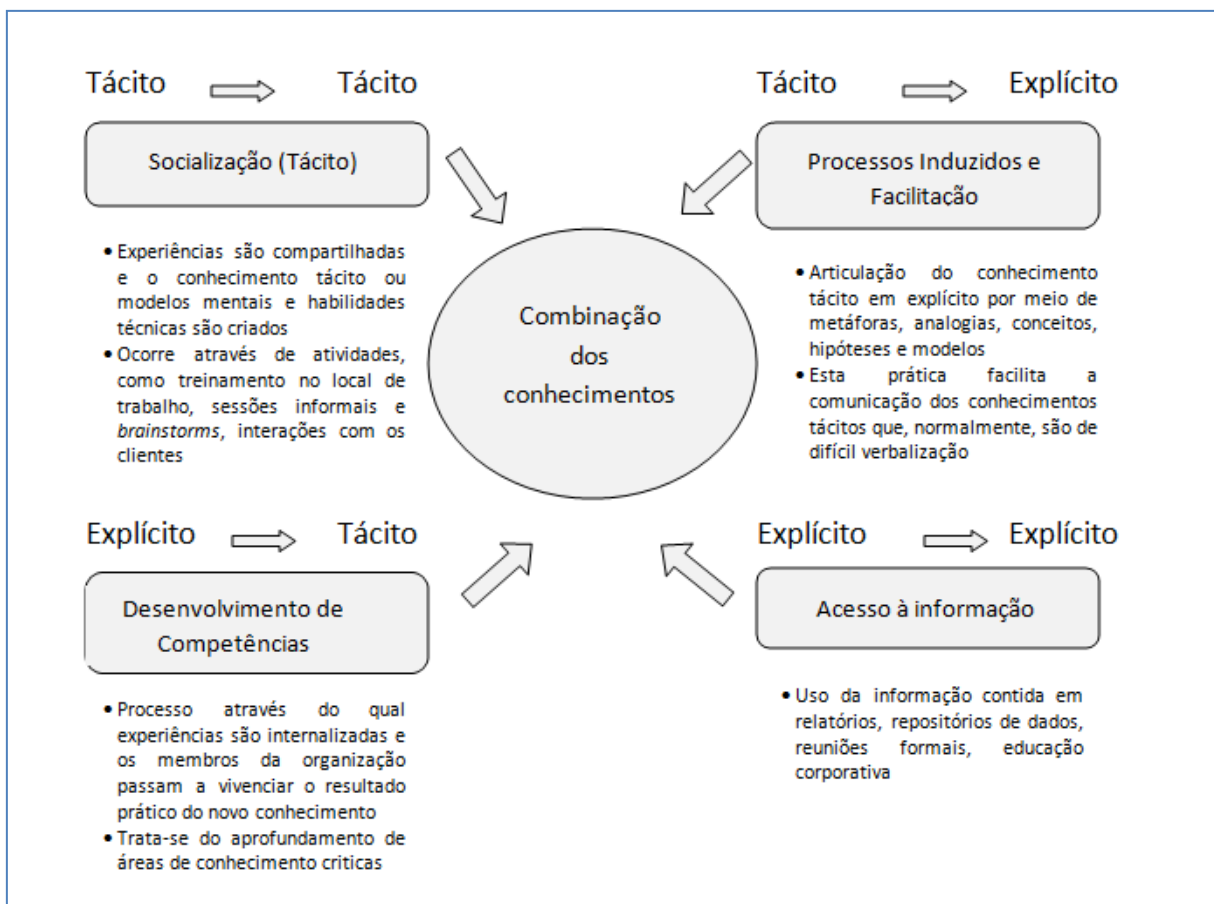
Dentro do contexto do conhecimento pode-se traçar um paralelo entre os tipos de conhecimentos e observar a existência de um paradoxo entre eles onde para Sveiby (1998) o conhecimento é tácito, ou seja, é um conhecimento prático e pessoal que pode ser mudado, expandido ou adaptado de acordo com suas experiências. Nonaka e Takeuchi (2008) colocam este tipo de conhecimento como algo que não é facilmente visível, explicável ou formalizado. Ele é em essência algo altamente pessoal e por isso a sua comunicação é rebuscada. Dentro do aspecto da comunicação, da transmissão do conhecimento tácito, Lara (2004) afirma que este processo é dinâmico uma vez que a única forma de ter contato com ele é por meio de contato direto e de interlocução com pessoas que possuem o conhecimento. O aspecto intrínseco deste tipo de conhecimento corrobora com a ideia que ele possa contribuir para o processo de inovação, é o que diz Terra (2001), quando afirma que o aspecto tácito é inconsciente e pode contribuir com identificação de problemas, lampejos de criatividade, predição de resultados e até mesmo a tomada de decisões sem que haja uma explicação, apenas por intuição.

O outro lado desta dicotomia aponta para o que Nonaka e Takeuchi (2008) chamam de conhecimento explícito, aquele que pode ser facilmente exposto na forma de sons, números ou palavras. É um conhecimento que pode ser facilmente agregado e repassado de forma rápida, seja de maneira categórica ou metódica, entre indivíduos. Um tipo de conhecimento que de acordo com Lara (2004) é constituído por intermédio da compreensão de fatos e conquistado em especial por meio da educação formal.

A troca de informações tende a expandir a visão e o conhecimento da pessoa que se submete ao aprendizado, seja ele prático ou teórico. Sveiby (1998) afirma que a capacidade de fazer algo pode ser transferida de um indivíduo para outro por meio da informação ou pela prática.

Com relação a este processo de transferência do conhecimento Terra (2005) diz que há alguns tipos de conhecimento que dependem de anos de experiência ou muito estudo acumulado para então ser transferido. Há também formas de conhecimento que são explicitamente transmitidos por intermédio de dados, fórmulas ou processos.

Dentro do contexto do conhecimento tácito Terra (2005) também afirma que a sua transferência só acontece por meio da ação individual num processo de troca pautado pela convivência, diálogos e troca de experiências. Esse compartilhamento direto de experiência entre indivíduos é apontando por Nonaka e Takeuchi (2008) como uma conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Já a visão de Santos *et al* (2001) é mais direta ao afirmar que esta troca acontece por intermédio da prática ou reprodução. O quadro abaixo destaca os processos principais de combinação de conhecimento e sua transferência.



Fonte: Terra (2012)

Almejando uma transferência de conhecimento uma vez que o mesmo é extraído do intrínseco da pessoa e transformado dentro de um contexto técnico, ou seja, para que o conhecimento tácito torne-se explícito Lara (2004) afirma que ele precisa passar por um processo de externalização, o qual passa a ser expresso de forma lógica e por meio de representações, definições, suposições ou modelos. Quando se tem diferentes conhecimentos representados na forma de símbolos, palavras ou números os mesmos quando agregados, como na forma de um relatório, formam um novo conhecimento que reúne dados de diferentes fontes. Quando um indivíduo adquire o conhecimento por intermédio do estudo e o internaliza ele automaticamente começa a ampliar o próprio conhecimento tácito, afirmam Nonaka e Takeuchi (2008).

Na visão de Lara (2004) o processo envolve a prática como forma de aprendizado. Esta passagem do conhecimento explícito para tácito pode propiciar inovação para o indivíduo e o contexto em que ele está inserido. Dominar o conhecimento, saber aplicá-lo e conseguir transmiti-lo sempre foi importante e tem se tornado indispensável num mundo atual, onde cada vez mais governos, universidades e pessoas estão interligadas, ora competindo entre si, ora unindo forças por um bem comum.

2.1 Incubadora - Itec.in

Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte aos empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando

os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2014).

Portanto, as incubadoras de empresas são instituições que auxiliam no desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes e em operação, que buscam a modernização de suas atividades para transformar ideias em produtos, processos e serviços. Elas oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor. A incubadora também facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nos pequenos negócios.

As empresas que buscam as incubadoras, além de receberem suporte gerencial, administrativo e mercadológico, recebem apoio técnico para o desenvolvimento do seu produto. Com isso, o empreendimento pode ser acompanhado desde a fase de planejamento até a consolidação de suas atividades com a consultoria de especialistas. Em um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente os participantes. Ainda, as empresas incubadas têm acesso a serviços que dificilmente encontrariam agindo sozinhas (SEBRAE, 2014).

A Incubadora Tecnológica de Ideias e Negócios (Itec.in) é uma unidade do Parque Científico e Tecnológico (Iparque) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) localizada na cidade de Criciúma no Estado de Santa Catarina. A Itec.in tem como desafio e missão “Estimular a criação e o desenvolvimento de empresas que ofereçam produtos ou serviços tecnologicamente inovadores, disponibilizando o espaço apropriado e condições efetivas para abrigar ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso” (UNESC, 2014).

Seu objetivo é incentivar e apoiar a criação de empreendimentos inovadores, incentivar a produção de conhecimento, consolidar empresas nascentes e contribuir para a geração de emprego e renda da região oferecendo infraestrutura adequada e orientações mercadológicas (UNESC, 2014).

De acordo com o regulamento da incubadora, no período de incubação são estimuladas parcerias com pesquisadores, professores e com alunos da UNESC, com vistas ao fortalecimento e o aprimoramento das tecnologias, processos e gestão das empresas incubadas. Em suas diretrizes, a Itec.in disponibiliza espaço para pré-incubação de uma ideia ou negócio inovador, para que o empreendedor desenvolva o seu plano de negócios e, viabilizando seu negócio, poderá passar para fase de incubação, como uma empresa constituída. O período de pré-incubação é de até 12 meses e o de incubação até 48 meses, com possibilidade de prorrogação. Após o período de incubação, dependendo do segmento e atendendo aos requisitos, a empresa graduada poderá manter o vínculo com o Iparque, ou se instalar no espaço físico disponibilizado no Parque Científico e Tecnológico, por meio das condições estabelecidas pela direção do Iparque. (UNESC, 2014).

Os critérios de seleção utilizados pela Itec.in são previstos nos editais de seleção, levando-se em consideração a aderência da ideia com as competências do Iparque e da UNESC; a condição de inovação contida na proposta; a confirmação de viabilidade técnica e econômica do futuro empreendimento, por meio de um plano de negócios consistente, avaliando o diferencial de mercado; a competitividade do produto ou serviço da empresa; a qualificação dos proponentes e a avaliação do perfil empreendedor (UNESC, 2014).

A instalação da Itec.in dentro do Iparque traz aos incubados a vantagem de, depois de graduados, poderem se instalar no próprio Parque Científico e Tecnológico, criando oportunidade para que estas empresas se desenvolvam num ambiente voltado à pesquisa e inovação, além de contribuir para o desenvolvimento do corpo docente e discente da Universidade e para o desenvolvimento regional (PIERI, 2012).

Neste sentido, para estimular a criação e o desenvolvimento de empresas com novos negócios, a Itec.in oferece os seguintes serviços aos incubados (UNESC, 2014):

Infraestrutura e serviços privativo (sala de incubação) e de uso comum, como: recepção, secretária, fax, telefone, acesso à Internet, rede local de computadores, limpeza, sanitários, copa, sala de reuniões, segurança, estacionamento, energia elétrica, água; Capacitação do empreendedor para a gestão do próprio negócio (gestão financeira, custos, marketing, planejamento, administração geral, produção e operações); Apoio contábil, jurídico, de custo, de gestão financeira, de comercialização, de exportação e para o desenvolvimento do negócio; Apoio técnico para registro de Propriedade Intelectual realizado por intermédio de profissionais capacitados na áreas de propriedade intelectual; Apoio técnico no processo de licenciamento de produtos nos órgãos governamentais; Apoio técnico para elaboração e encaminhamento de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento; Apoio (não financeiro) para participação em feiras e eventos pertinentes à área de atuação da empresa; Apoio na identificação de pesquisadores que possam colaborar no aprimoramento tecnológico dos produtos, processos e serviços; Apoio técnico para apresentação de projetos a investidores em geral; Interação com as unidades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, para acesso às informações científicas e serviços tecnológicos, incluindo a biblioteca universitária e Programa de acompanhamento das empresas incubadas.

O público alvo da Itec.in são os estudantes, pesquisadores, empreendedores, empresas em constituição, empresas que desejam desenvolver novos projetos, produtos e serviços baseados em tecnologia inovadora (UNESC, 2014)

Atualmente, a Itec.in possui oito (8) empresas incubadas: cinco (5) empresas residentes, ou seja, estas empresas estão instaladas dentro do Iparque realizando a sua produção, e quatro (3) empresas não residentes, que não estão instaladas dentro do Iparque realizando sua produção externamente, mas por serem incubadas recebem toda assessoria da Itec.in.

Diante deste cenário, o projeto de extensão tem o intuito de promover ações de assessoria na gestão, capacitação empresarial e de empreendedorismo, por meio de professores e acadêmicos, para as empresas incubadas na Itec.in da UNESC, contribuindo para a criação, o desenvolvimento de empresas que ofereçam produtos ou serviços tecnologicamente inovadores. A pesquisa foi iniciada em 2014 e tem a participação de três (3) empresas incubadas que estão participando do projeto de extensão.

2.2 Modelo Canvas e Plano de Negócios

Dentro do projeto de extensão, ferramentas administrativas são utilizadas pelos professores e acadêmicos para prestarem assessoria para as empresas incubadas do Itec.in. Dentre estas ferramentas encontra-se o *Business Model Canvas* (BMC) que segundo Clark *et al* (2013) é uma ferramenta que descreve e analisa o modelo de negócio organizacional ou uma lógica pela qual a empresa ganha seu sustento. Werner (2013), por sua vez destaca o BMC como uma ferramenta que proporciona uma visibilidade mais fácil para a empresa destacando de que forma ela cria, produz e entrega soluções, usando o conhecimento e a criatividade como principais recursos. Uma aplicação lúdica de ideias de impacto a um negócio.

O BMC descreve como um modelo de negócios deve ser, demonstrado como um mapa visual de nove blocos ou componentes que se encaixam e apontam as principais partes de um negócio divididos em clientes, a proposta de valor, os canais de distribuição, o relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chaves, as parcerias principais e a estrutura de custos. Cada um dos tópicos ajuda a transformar o conhecimento tácito em informações explícitas e de fácil visualização para o empreendedor e seus colaboradores (CLARK *et al*, 2013).

Juntamente com o BMC é utilizado o Plano de Negócios. O BMC é uma ferramenta inicial, com maior visibilidade e clareza a respeito da empresa e o Plano de Negócios articula criteriosamente os méritos, exigências, riscos e benefícios potenciais da empresa e como ela está sendo utilizada (DORNELAS *et al*, 2014).

Para Oliveira (2014) o Plano de Negócios é um estudo estruturado dos negócios, produtos e serviços do empreendimento, atual ou potencial, considerando todas as questões estratégicas, táticas e operacionais. A construção do Plano de Negócios deve ser entendida como o desenvolvimento estruturado e fundamentado do empreendimento para o empresário (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Oliveira (2014) define o Plano de Negócios como uma análise de viabilidade do empreendimento e como uma forma de tomada de decisões. Dentro desta análise onze pontos são destacados: o mercado, tecnologias envolvidas, vantagem competitiva, estratégias, modelo de administração, logística e processos produtivos, indicadores econômicos financeiros, fatores externos, produtos e serviços, investimentos e por fim capacidade profissional e da equipe. Sendo também definida em quatro áreas principais estratégica, operacional, marketing e financeira.

3. Metodologia

O presente estudo enquadra-se quanto aos fins de investigação, como uma pesquisa descritiva, pelo fato da pesquisa pontuar e analisar o conhecimento tácito do incubado em relação às ferramentas utilizadas para a elaboração do projeto de assessoria, realizado por meio de um questionário e observação sistêmica (ANDRADE, 2007). E como pesquisa aplicada devido a pesquisa também ser elaborada em campo com uma perspectiva operacional dos resultados coletados pelos extensionistas no Itec.in (FREIRE, 2013).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa classifica-se como estudo de campo e de caso. Um estudo de campo devido à observação sistêmica dos extensionistas e entrevistas realizadas periodicamente com os incubados (GIL, 2008). E estudo de caso, um método caracterizado como um estudo intensivo, em que todos os aspectos que envolvem o caso devem ser investigados. E, conforme o objetivo da investigação, a influência da gestão do conhecimento por meio do saber tácito e o saber explícito foram analisados dentro dos casos dos incubados da Itec.in (FACHIN, 1993).

A abordagem da pesquisa descrita é qualitativa, o qual se busca interpretações profundas de três casos de incubados, que desenvolvem produtos e/ou serviços tecnologicamente inovadores (GIL, 2008). Assim o estudo almejou explicar o uso de teorias de transferência de conhecimento com o público jovem, em que apresenta o desafio de se instigar o interesse dos mesmos.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Destacam-se a seguir os dados coletados a partir da pesquisa, apresentando o contexto empresarial dos três incubados analisados, os pontos trabalhados com as ferramentas durante a análise e as percepções e expectativas em relação à transferência de conhecimento.

4.1 Contexto empresarial dos Incubados

As empresas em estudo serão caracterizadas como empresas A, B e C. Sendo que cada uma desenvolve produtos e/ou serviços tecnologicamente inovadores. A empresa A desenvolve fertilizante foliar a partir de turfa. Possui entre os produtos desenvolvidos tubetes biodegradáveis que funcionam como adubação inicial de mudas de plantas. O objetivo principal de atuação desta empresa é o ramo da biotecnologia voltada à agricultura. Porém

outros objetivos foram criados, fazendo com que a empresa perdesse o seu foco e ampliasse muito suas áreas de atuação. Seu produto aplicado a agricultura é atualmente utilizado somente por uma empresa, mas comprova que sua utilização é menos prejudicial ao meio ambiente do que os dos seus concorrentes.

A empresa B tem como elemento principal os agentes de trânsito municipal e os usuários das áreas de estacionamento público de uma cidade. Procura automatizar o fluxo de trabalho dos agentes de trânsito por meio de um coletor de dados com comunicação por rádio frequência, integrado com um sistema informatizado, e tem por objetivo otimizar o controle operacional de vagas de estacionamento, monitorar vagas livres e assegurar a rotatividade de veículos. Em relação aos usuários o sistema aponta, por meio de aplicativos para dispositivos móveis, os locais das vagas de estacionamentos livres *online*, e utilitários criados para auxiliar no processo de compra de cartões. A empresa ainda não possui nenhuma venda fechada e seu produto, até o momento, somente foi utilizado na condição de teste. Sua dependência de licitações públicas deixa o processo moroso para sua aplicação em locais públicos. E o alto investimento necessário o torna mais difícil em locais privados.

A empresa C é uma empresa nacional que cria produtos e equipamentos de recuperação e preservação ambiental, presta serviços por meio da distribuição de um biorremediador. Cria produtos biológicos, práticos e seguros para resolver problemas de poluição ambiental causados pelos efluentes gerados nas indústrias, criações intensivas de animais e grandes concentrações humanas nas cidades. Os produtos são inovadores e de efeito imediato na redução dos impactos ambientais negativos. Ainda, a empresa atua como distribuidora de uma empresa nacional de produtos desta mesma linha. Tem como objetivo aumentar a sua participação no mercado, consolidando-se e tornar-se produtora.

4.2 Pontuação dos objetivos organizacionais

A existência e manutenção da saúde de uma organização que deseja manter-se no mercado não acontece por acaso. É necessário uma série de análises e planejamento para que resultados positivos apareçam e impulsionem o negócio. Dentro deste contexto as práticas e conceitos acerca da gestão do conhecimento podem aprimorar a visão das empresas incubadas. Trabalhadas por meio da internalização do conhecimento explícito apresentado pelos acadêmicos aos gestores. E ao mesmo tempo em que os empresários absorvem este conhecimento explícito, eles externalizam suas experiências, transmitindo o conhecimento tácito aos acadêmicos e professores.

Apesar das três empresas serem de segmentos diferentes todas compartilham da mesma necessidade de condução dos negócios de maneira técnica, objetiva e estratégica. O trabalho realizado com as empresas incubadas visa abordar a área financeira da organização, seu plano estratégico, o marketing e o seu plano operacional, por meio de encontros periódicos entre as equipes acadêmicas e cada um dos representantes das empresas envolvidas. O papel dos acadêmicos está na transferência do conhecimento explícito para os gestores, por meio de dados que são facilmente agregados e repassados de forma rápida (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). E os empreendedores na transferência do conhecimento tácito, repassado de acordo com suas experiências (SVEIBY, 1998).

As atividades visaram abordar principalmente questões que compõe o BMC e o modelo de plano de negócios. Os gestores foram indagados pelos acadêmicos e professores de maneira objetiva, utilizando o conhecimento explícito desenvolvido com argumentos consistentes que fundamentem a elaboração e análises necessárias do Plano de Negócio (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Com isso pode-se realizar um diagnóstico da empresa para que o administrador do negócio enxergasse e compreendesse de maneira lógica as ações que estão trazendo resultados

positivos e negativos para o empreendimento. Questões como missão, visão, valores, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, fatores críticos de sucesso, entre outros foram os primeiros tópicos discutidos dentro do âmbito estratégico.

Enquanto os gestores das empresas relatavam suas experiências os acadêmicos trataram de transformar essas informações em dados para uma compreensão formal, transformando o conhecimento tácito em explícito. Santos *et al* (2001) afirma que a gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões com mais certeza. Visualizar as melhores estratégias a serem adotadas em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, administrar dados e informações e gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Com a comprovação da eficácia deste método de trabalho o grupo seguiu sua abordagem da mesma forma nas questões operacionais, de marketing e financeiro. Alguns obstáculos e resistências por parte dos gestores foi encontrada durante o trabalho. Houve relutância quanto a necessidade de investigar o mercado, mensurar a concorrência e até mesmo definir uma área principal de atuação da companhia. Como Nonaka e Takeuchi (2008) reafirmam o conhecimento tácito não é facilmente visível, explicável ou formalizado. Ele é em essência algo altamente pessoal e por isso a sua comunicação é rebuscada

O trabalho da equipe dos acadêmicos foi feito com base no conhecimento explícito conquistado por meio do estudo do curso de Administração de Empresas e orientação dos professores do projeto de extensão, somado ao conhecimento tácito passado pelos empresários. Da soma desses conhecimentos a equipe de extensionistas expandiu a sua visão e conhecimento tácito sobre a administração e a operação de cada organização trabalhada.

Com este saber incorporado, os acadêmicos foram capazes de sintetizar o conhecimento e decodificá-lo na forma de palavras, que passaram a integrar os planejamentos e ações estratégicas das empresas envolvidas. Estes planejamentos e ações foram apresentados para os gestores para a sua indagação, interjeição, argumentação, aceite, negação e incorporação. A atividade realizada buscou unir a ciência da administração incorporada pelos acadêmicos e professores com a experiência administrativa vivida pelos gestores com o objetivo de promover uma troca de informações e consequentemente a expansão do conhecimento.

4.3 Percepções e expectativas referentes à transferência de conhecimento

Por meio do projeto de extensão percebe-se que todas as empresas tinham conhecimento sobre Plano de Negócios e o BMC, mas algumas não conheciam realmente a importância de tê-los em seu negócio. Nas assessorias, as empresas fornecem o conhecimento tácito que é a experiência na empresa, mas apresentam carência no conhecimento em que os extensionistas fornecem, o explícito, que pode ser expressado por meio de palavras e números (NONAKA; TAKEUCHI, (2008).

Percebe-se que a troca de conhecimento entre acadêmicos e professores universitários com as empresas incubadas vem beneficiando-as na gestão dos negócios, pois é realizada com o conhecimento tácito dos empresários e o conhecimento explícito dos acadêmicos e professores. Isto possibilita aos empresários colocar em prática o plano de negócios desenvolvido e assim, um conhecimento complementa o outro, que é formado por meio de dados que são convertidos em informação e transformados em conhecimento para ambos.

Diante dos encontros, as empresas assessoradas consideram e afirmam ser fácil transmitir o conhecimento tácito quando vão passar as informações de sua empresa para os

acadêmicos e professores, essa consideração não se torna compatível com o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997), pois eles consideram que o conhecimento tácito é algo dificilmente visível e exprimível. É altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Porém, o receio das empresas está na publicação e na identificação da informação.

Desde o começo do projeto de extensão de assessoria pelos extensionistas e professores para as empresas da Itec.in pode-se perceber que a visão das empresas mudou durante o processo de aplicação do Plano de Negócio e o BMC, pois, por meio do conhecimento explícito repassado pelos extensionistas e professores, os empresários passaram a identificar melhor o seu negócio, preparando-se para as oportunidades e dificuldades do mercado, também tornando evidente alguns pontos fracos que devem ser melhorados e os pontos fortes que devem ser valorizados.

Diante deste cenário, constata-se que as expectativas dos empresários em relação ao conhecimento adquirido por meio do conhecimento explícito transmitido são de melhorias e evolução na gestão, foco nas atividades principais, ganho de qualidade e organização no planejamento das empresas, visão estratégica do seu negócio e do mercado em que atua. Os objetivos dos extensionistas durante o projeto são de revisar o plano estratégico, operacional e de marketing do empreendimento, e seus respectivos planos de ação, adequando-os as condições do ambiente de negócio vivenciado pelo empreendedor; revisar as projeções econômico-financeiras do empreendimento, fazendo as adequações necessárias; realizar levantamento das necessidades para criação de um programa de capacitação dos empreendedores; estabelecer indicadores de controle do negócio e acompanhar o desenvolvimento das empresas incubadas.

Desta forma, os extensionistas e professores tem expectativas de crescimento nos resultados das empresas incubadas da Itec.in, e que estão sendo assessoradas, para que elas consigam administrar sozinhas os seus negócios a partir do momento em que saírem da incubadora, diminuindo os seus riscos, possibilitando a entrada de outras empresas na incubadora para poderem ser assessoradas. Um ponto importante para os extensionistas é o conhecimento tácito que adquirem através das informações fornecidas pelas empresas, que contribuem para a sua formação em seus respectivos cursos de graduação.

5. Considerações Finais

O contato com as empresas incubadas envolvidas neste trabalho proporcionou o desenvolvimento e aplicação de vários conceitos da administração e da gestão do conhecimento. A troca de informações entre os acadêmicos e os gestores assistidos pelo projeto de extensão trouxe respostas para várias questões relacionadas à maturação e manutenção de uma empresa no mercado. Com a alta taxa de mortalidade de novos empreendimentos pode-se perceber que a gestão do conhecimento proporciona uma troca infinita de informações entre pessoas e empresas. Esta troca pode ser vista como uma vantagem competitiva num mercado que valoriza a inovação, sustentabilidade, qualidade e exige constante adaptação.

Apesar dos gestores das empresas envolvidas conhecerem o BMC e o Plano de Negócios eles não haviam percebido a importância estratégica e organizacional que ambos podem trazer aos seus negócios. Durante os encontros realizados pode-se perceber o ceticismo dando lugar à razão que o conhecimento proporciona. Com a troca permanente de informações os acadêmicos puderam traçar um cenário individual de cada empresa e, juntamente com os gestores, trabalhar soluções para os problemas encontrados.

Durante o trabalho o grupo de extensão encontrou algumas dificuldades no momento de obter determinadas informações. A falta de conhecimento quanto ao direcionamento do negócio, público alvo, produção, atendimento, percepção da capacidade do

próprio negócio e a realidade do mercado foram questões encontrados nas três empresas trabalhadas. Apesar de parecerem questões básicas, todos mostraram defasagem de conhecimento nessas áreas. Este cenário talvez explique o porquê do insucesso de tantos empreendimentos atualmente. Diante desses fatos coube ao grupo focar nas questões mais pertinentes para que o empreendimento se mantenha sólido no mercado.

A troca de conhecimento não favoreceu apenas os gestores, esta permuta também expandiu a visão e experiência do grupo acadêmico. O conhecimento tácito transmitido pelos gestores para os acadêmicos propiciou novas perspectivas com relação à realidade de muitas empresas. Este conhecimento adquirido certamente será levado e repassado adiante em futuros trabalhos com outros empreendedores.

Pode-se concluir que a vontade dos gestores de expandir o seu conhecimento vem ao encontro com a proposta da incubadora de negócios da Unesc. A união de forças entre as partes pela busca do conhecimento enriquece o capital humano que está à frente de qualquer empreendimento.

Referências

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Site da Anprotec**. Disponível em < <http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em 20 ago. 2014.

BARROS, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **RAP**, Rio de Janeiro, n.2, p.147-170, mar./abr.1999.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeções de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CLARK, Tim; OSTENWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model you: o modelo de negócios pessoal: o método de uma pagina para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

DORNELAS, José; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século XXI**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

FACHIN, Odília. (1993); **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JAPIASSU, Hilton. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 202p.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: A importância de avaliar e identificar o capital intelectual das organizações**. São Paulo: Nobel, 2004. 135p.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2003. 177p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 357 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

PERILLO, Mara. **O conceito de gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

PIERI, Ricardo. **Itec.in – Incubadora de Ideias e Negócios**. Criciúma SC: Unesc, 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. **Gestão do conhecimento**: Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. 267p.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/As-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.48%25-das-empresas-brasileiras-fecham-as-portas-depois-de-tr%C3%AAs-anos.print>>. Acesso em 22 ago. 2014.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**: desafios e oportunidades. Estação Científica, Juiz de Fora, n. 3, p.1-14, 3 out. 2006.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260p.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: O grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001. 313p.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: O grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 315p.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **10 Dimensão da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. José Cláudio Terra organizador; Bjorn Frederick *et al.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense. **Site da Itec.in**. Disponível em < <http://www.unesc.net/portal/capa/index/357>>. Acesso em 20 ago. 2014.

WERNER, K. P. **Como desenhar o seu jeito de fazer negócio (Canvas)**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-desenhar-o-seu-jeito-de-fazer-negocio-canvas/70326/>>. Acesso em: 21 ago. 2014.